



TITLE:

イギリス鉄鋼合理化と全国レベル の労使関係

AUTHOR(S):

菊池, 光造

CITATION:

菊池, 光造. イギリス鉄鋼合理化と全国レベルの労使関係. 経済論叢
1987, 140(5-6): 229-253

ISSUE DATE:

1987-11

URL:

<https://doi.org/10.14989/134218>

RIGHT:

經濟論叢

第140卷 第5・6号

予算・情報・公共経済	池 上 惇	1
イギリス鉄鋼合理化と全国レベルの 労使関係	菊 池 光 造	15
ヨーロッパ「世界経済」形成期における ヴェネツィア預金銀行の発展	中 島 健 二	40
高田保馬の人口理論と社会学	中 西 泰 之	59
数量的社会認識の二形態	橋 本 勝	79

經濟論叢 第139巻・第140巻 総目録

昭和62年11・12月

京都大學經濟學會

イギリス鉄鋼合理化と全国レベルの労使関係

菊池光造

この稿で我々は、1967年イギリス鉄鋼業の再国有化、イギリス鉄鋼公社（BSC）発足以後の鉄鋼合理化と労使関係の流れを概観する。

BSC 発足後1970年代末までの鉄鋼労使関係の流れをふりかえる時、我々は大きくいて三つの局面を識別することができる。第Ⅰの局面は BSC の成立から1973年2月の BSC「10ヶ年発展計画」（Ten Years Development Strategy）公表をはさんで1974年冒頭にいたる時期である。第Ⅱの局面は、1974年3月労働党の政権復帰、鉄鋼合理化計画の見直しに始まり、労使関係の曲折が展開する時期であり、第Ⅲの局面は、1977年秋スコットランドでのローカルな労使協議による工場閉鎖の実現を契機に、再び合理化のテンポが加速される時期である。

ちなみにいえば、我々の本調査終了後1980年1月初頭から開始された鉄鋼100日ストライキを期に、BSC 合理化とこれをめぐる労使関係は、さらに新たな段階を迎えたといえるであろう¹⁾。

I BSC 成立前夜の状況

まず我々は、鉄鋼再国有化、BSC 成立の前史をふりかえることから始めよう。

BSC 主要な企業14社を統合して1967年に発足した。当時のイギリス鉄鋼業の位置を見ておけば、1961年に日本に追い抜かれて、鋼生産量において世界第5位に落ちたとはいえ、第1表に見るように明らかな鉄鋼輸出国であり、過去10年を取って見ても第2表に示されるように、完成品出荷量は1958—9および

1) 1980年の鉄鋼100日ストライキについては、さしあたり拙稿「イギリス鉄鋼長期ストライキをめぐって」（季刊『現代の労働』No. 21, 1980年夏季号）を参照のこと。

1961—2年の景気後退の年を除いて安定した増大をしめしていたのである。

また、この時までには主要14企業の行った資本投資も決して少くないものであった²⁾。しかし、それだけに鉄鋼業全体の構造変革ぬきに行われた投資は、結果的に使用資本金当りの収益を低下させた。第1図にみるように、収益率は1956～7年当時の15%から1964～5年の6%レベルにまで落ち込んでいたのである*。

* とくに1961～2年の不況を反映して、収益率は1962年5%、1963年4.3%にまで急落したが、その後6%台への回復が見られたのであり、この当時には未だ1962～3年の事態は全く例外的なものとみられていた。

第1表 イギリス鉄鋼産業輸出・輸入量
単位1000トン

	Exports	Imports	Net Exports
1956	2,370	1,396	974
1957	2,630	749	1,881
1958	2,243	454	1,789
1959	2,508	371	2,137
1960	2,776	1,229	1,547
1961	2,876	447	2,429
1962	2,864	763	2,101
1963	3,112	1,186	1,926
1964	3,397	1,543	1,854
1965	3,475	557	2,918
1966	3,268	865	2,403

資料出所: BISF, *Iron and Steel Statistics*, 1967.

第2表 鉄鋼完成製品出荷量

1956-1966.	Thousand tons.
1956	16,522
1957	16,776
1958	15,028
1959	15,123
1960	18,687
1961	16,766
1962	15,675
1963	17,303
1964	20,346
1965	20,191
1966	19,021

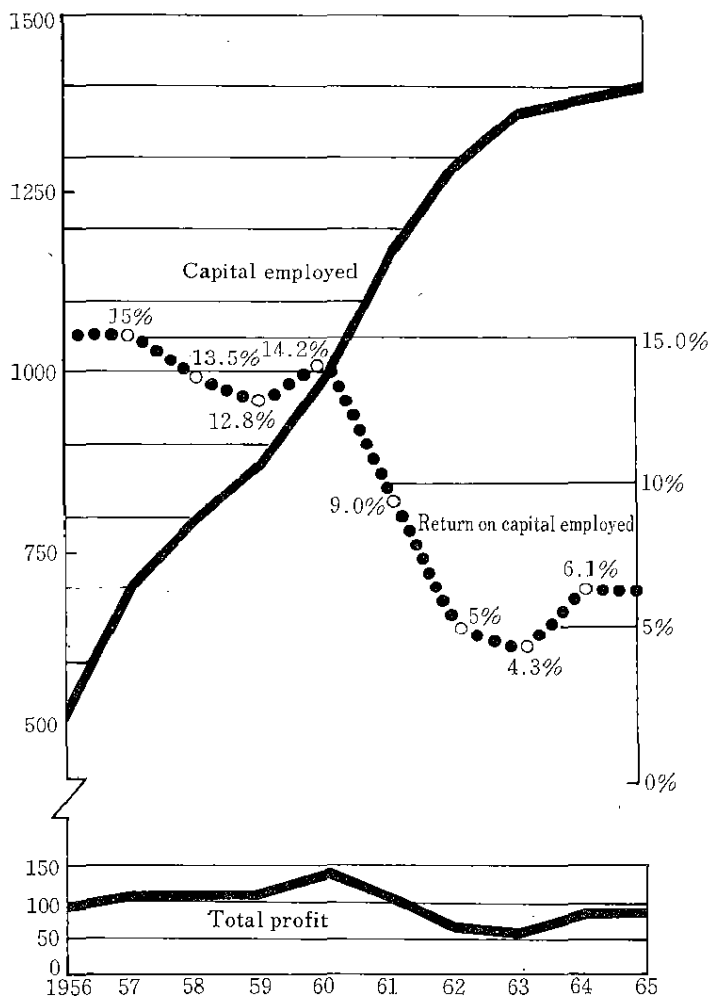
資料出所: BISF, *Iron and Steel Statistics*, 1967.

また、鉄鋼産業の国際的動向と比較して、イギリス鉄鋼業の特徴である小規模企業分立のデメリットが顕在化しつつあり、技術的立遅れも目立ち始めているのである。

鉄鋼国有化を目前にした1966年3月、鉄鋼私企業の調整機関である「イギリ

2) ちなみにいえば、1956～66年の間に、イギリス鉄鋼業での投資総額は1億7000万ポンドであり、1966年時点で鉄鋼産業のキャピタル・ストックは24億ポンドの価値を有していた。Benson Report, p. 64.

第1図 主要14鉄鋼会社における使用資本額，利潤および使用資本収益率
単位：100万ポンド



利潤総額は減価償却後，利子支払および課税前である。

資料出所: *Benson Report*, p. 65.

ス鉄鋼連盟」BISF (British Iron and Steel Federation) によって設置された「発展計画調整委員会」は、その報告書(通称『ベンソン・レポート』Benson Report)において、イギリス鉄鋼業の現状を分析するとともに、将来展望についての提言を試みていた³⁾。

ベンソン・レポートは、ほぼ10年のスパンで鉄鋼産業の国際的動向を予測し、1970年代なかば(1975年)の時点でのイギリス鉄鋼需要を、完成製品ベースで国内2260万トン、純輸出310万トン、合計2570万トンと見積り、インゴット量にして3530万(インゴット)トンと推定した。生産体制としては、そのうち3200万トンを普通鋼生産で、残り330万トンを特殊鋼(castingを含む)生産能力で対応するものとしていた。

技術的には、鉄鋼生産の国際的動向を考慮に入れつつ、主として低硫黄鉄鉄を生産する大型高炉および大型LD転炉製鋼をベースとして、近代的ストリップおよび多品種生産を行う統合・一貫製鉄所の展開を主軸とし、非一貫製鉄所としては、国内の諸工業地帯で生ずるスクラップを利用する電気炉と酸素スクラップ炉(oxy-fuel-scrap-process)にもとづく製鉄所を既存工業地帯に沿って配置するものとした⁴⁾。一貫製鉄所については、輸入鉱石および輸入石炭の利用を容易にするため、水深の深い港湾に近接する必要がある、イギリスの既存の鉄鋼生産地域の中では、サウス・ウェールズ(South Wales)、北リンカンシャー(North Lincolnshire)、ティーサイド(Tees-side)、北ウェールズ(North Wales)およびスコットランド(Clyde)の5地域がこれに当るとされていた⁵⁾。

一方、こうした発展計画を実行するためには、この時点で現存する350に及ぶ鉄鋼諸企業(17の主要企業を含む)のグループ化、整理・統合が必要であると示唆されていたし、労働力の活用と労働生産性の問題に関連しても、基本的目安を示していたのであった*。

3) BISF, *Benson Report: The Stage 1 Report of the Development Coordinating Committee of the British Iron and Steel Federation*, BISF, July 1966.

4) *Benson Report*, para. iv~xviii.

5) *Ibid.*, para. xxv.

*「鉄鋼産業は、1965年時点で31万7000人の労働者で2700万（インゴット）トンの鉄鋼を生産しているのであるが、1975年時点では想定されたように約3530万トンを21万5000人の労働者で生産することを可能にすべきである。これが含意する労働生産性の増加率は、1965年から75年にかけて年率6.8%のオーダーになる」と（*The Benson Report*, p. 89, para. 209 (a)）。

さて、BISF は以上のような鉄鋼業の近代化・合理化プランの設定を受けて、これに対応する労働力・労使関係問題を検討するため、「鉄鋼業における労働生産性と人員配置」に関する作業部会を設置、この作業部会は、特に鉄鋼国有化の直前である1967年3月に報告書を提出した⁶⁾。ベンソン・レポートの示唆をふまえて、より立入った形でイギリス鉄鋼業における労働力の効率的利用と労働生産性の問題を検討するこの作業部会は、イギリス鉄鋼業における最大の問題を「配置人員の過剰」(overmanning)だと規定していた。

オーバー・マニングの原因としては、一般的には①戦後復興期以来、経営の主要な関心は生産の拡大、技術の改善、製品需要の開拓等の分野に向けられ、労働力配置の検討にまで眼が届いていなかったこと、②労働組合運動の大前提が「完全雇用」であり、個別労働組合のオートノミーであり続けた。従って、雇用人員総量の維持と増大に向けて不断の圧力が働いていたこと、を挙げた。

具体的には、a)必要人員の測定と予測等については利用可能な技術があるにも拘らず、雇用すべき人員の問題、当該労働者がいかなる組合に属すべきか等の問題は、新設プラントについてさえ、多くの場合賃金・ボーナスその他の条件をめぐる団体交渉と同一の交渉手続に従っていること*。

*「鉄鋼業の諸労働組合は、一般的にストップウォッチの使用、必要人員測定のための観察と作業計測とに反対してきた。しかるに、これらが近代的アセスメントの基礎であるにも拘らず、経営は概してそうした技術の使用を主張することに消極的であった。マニングについての意見の不一致が存在するところでは、結果は最終的に仲裁によっ

6) BISF, *Labour Productivity and Manning in the Steel Industry*; The Report of the Working Party on Labour Productivity and Manning, appointed by the BISF and jointly responsible to the Iron and Steel Trades Employers Association and the BISF Technical Efficiency Committee, March 1967.

て平和的に設定されてきたかも知れない。しかしそれは、マニング問題への回答としては正確さという点で留保つきであったろう。これに代る解決は、決意を固めた労働組合の反対に直面しての経営による妥協や譲歩であった。このことが経営の権威および効率性を弱める傾向を持つことになったのだ」(*The Report of the Working Party on Labour Productivity and Manning*, 1967. 3. pp. 7~8)。

b) 経営による管理・統制の欠如。以上でふれたことは、企業経営がその労働力を効率的にコントロールしていないことを示している。この状態は、労働組合によって課される多くの規制を経営が受容することにより増幅されてきた。

c) その他の要素として、①欠勤率の問題。国際的にみて高い欠勤率を所与と見込んだうえで人員が雇用されている。②社会的態度。効率的な労働およびより良い労使協力に必要な態度の欠如と、その改善を阻んでいる賃金および金銭的刺激の不備。③不必要な時間外労働、とくにメンテナンスおよび運搬・清掃等のサービス部門。④不合理な交替制労働。週21シフトを必要とせぬ管のメンテナンス、操業方法の見直しによっては、はるかに少いシフトと人員で効率的生産ができる筈である。(The Report, pp. 8~9.)

以上のようにオーバー・マニングの原因をおさえたうえで、作業部会レポートは経営の取組むべき課題としてa) 経営管理そのものの活性化と指揮・命令系統の強化。b) 作業計測の遂行。c) 労働組合との関係調整。d) 作業慣行の変更。e) 剰員整理などの諸点を立入って示唆していた*。

* a) 管理そのものの活性化。管理組織の整備と指揮・命令系統の強化。これはライン監督者訓練の充実および全従業員の活動についての詳細なプランニングとスケジューリング等を含まねばならない。(The Report of the Working Party, p. 12)

b) 作業計測の必要。作業部会の他産業諸工場への訪問調査によっても、合理的人員基準のアセスメントは、より広い総合的な合理化計画および近代化計画の一部であることが明らかである。こうした計画は、適性人員を規定する作業態様のレベルについてのみならず、賃金支払制度および刺激給制度のためにも「計測による標準」の設定を必要としている。こうした計測の諸プランは、近代的費用計算・予測システムの導入と結合しており、貴重な副産物として、全てのレベルについて、よ

り正確な情報伝達と管理統制の技術を可能にする。(The Report, pp. 13-14)

c) 労働組合との関係。正確な要員の計測と職務評価が実行でき、経営の管理統制が実行できるのは、プラント・レベルを指して他にはない。同様に、諸労働組合の第1次的リアクションが起り、また組合間のデマケーション問題が最初に生ずるのもプラント・レベルにおいてである。労働生産性改善のための経営のアクションは、諸労働組合と経営の間の関係を変容することなしには不可能であり、また既存のフォーマル及びインフォーマルな協約・合意のシステムを変更するという労使当事者双方の意欲なしには、大きな進展は望めない。従って雇用主団体としては、必要人員測定の近代的技法適用の手続について合意・協約を獲得するために全国(中央)レベルで諸労働組合の本部にアプローチすべきである。また雇用主団体としては、より効率的な労働力活用のための方策について各個別製鉄所の経営者との間で討議を行うように、組合がそのローカル及びディストリクト役員を説得するように、各組合本部に働きかけるべきである。(The Report, p. 14, p. 20)

d) 作業慣行の変史。プロセスおよび付随的作業については先任権・昇進ラインと結合している慣行、メンテナンス及びサービス分野においては諸クラフト間のデマケーション、あるいはプロセス対クラフトさらにはクラフト内部でのクラフト対助手間のデマケーションに関する慣行がある。要請される変化は配員協約および慣行(custom and practice)によって設定されてきた基準の多くにまたがるものである。従って、ワークスごとと地域ごとに具体的な事情は異なるが、基本的には①当該プラントのメンテナンスを援助するためにプロセス労働者が自由に使用できるようにすること。②すべてのグレードの労働力について、彼等が適切な能力を持っていると経営が判定する作業に対しては、自由に彼等を適用することを可能にすべきこと。③こうした変化は、人員削減の過程で、今後も鉄鋼産業に留まろうとする多くの労働者に対する再訓練システムの確立を含んでいる。(The Report, p. 14)

e) 剰員整理。現在労働移動率が高いとはいえ、それは採用後1年間あるいは若年層に限られている。ベンソン・レポートが想定している合理化を推進する場合、不可避免的にかなりの剰員整理が生ずる。したがって鉄鋼業は①整理された労働者が他産業へも転出できるように、再訓練計画の確立を推進すべきこと。②他産業の雇用主に、今、追加的労働力獲得の好機が到来していることを周知させるべきこと。③中央、地域およびローカルにわたる行政当局と協力して、全国レベルおよび地方レ

ベルで代替的雇用機会の創出と住居問題の解決に当ること。(The Report, pp. 16-17, pp. 20-21)

こうしてみると、作業測定そのものの必要から「計測刺激給」制度(WMIS)問題、対労働組合交渉手続およびプラント交渉の重視、労働の弾力性^{フレキシビリティ}実現による生産性向上(生産性交渉)と剰員整理など、その後の鉄鋼業労使関係の焦点、したがって我々が調査の過程でゆき当る諸問題がすべて取り上げられていたことが判る。

現実の動きとしては、鉄鋼業再国有化が実施され BSC の発足をみたため、ベンソン・レポートが示唆した鉄鋼業近代化・合理化の遂行、BISF 作業部会が提起した労働力活用と労使関係上の改革、これらはすべて BSC の取り組むべき課題として残されたのであった。

II BSC 合理化の第1局面

BSC は、公社発足の翌年1968年から7ヶ年経営計画の実行に着手した。この計画は総計10億ポンドの投資によって、1975年までに年間鉄鋼生産の3300万トン体制をめざすものであった。それは「継承戦略」Heritage Strategy と呼ばれたように、14社企業時代に着手あるいは構想されていた諸投資・合理化プランを整理しつつ、かのベンソン・レポートの提言の線に沿って鉄鋼産業の発展を図ろうとするものであった。

1970年時点までの歩みをみると、①ポート・タルボット製鉄所における300トン転炉の設置による BOS プラント建設(投資額1800万ポンド)およびオア・ターミナルの形成。②ラッケンビー(Lackenby)製鉄所での大規模 BOS プラントを含む生産能力増強(投資額約3400万ポンド)および近距離にあるレドカー(Redcar)でのオア・ターミナル建設。③スカンソープ(Scunthorpe)製鉄所での新鋭プラント群建設(投資額1億3000万ポンド)進行と近接するイミingham(Immingham)港でのオア・ターミナル計画。④モンマスシャーのニューポート(Newport)およびグラスゴウに近いラベンスクレイグ(Ravenscraig)

という、BSC の二大ストリップミル中心地での生産能力増強（投資額7600万ポンド）。⑤クライド河のハンターストン（Hunterston）で、スコットランド諸製鉄所を支援するためのオア・ターミナルの建設。以上のように、かなり積極的な近代化投資の進行がみられたのであった。

このように、近代化投資・合理化計画の実行に着手する一方で、新生 BSC は諸労働組合との協議・交渉を重ねつつ、統合の人事・労務政策の推進に取り組むことになった。BSC の発足と共に、労務管理・労使関係面の再編成に着手した公社経営陣は、翌1968年5月10日、TUCSICC に対して「生産性向上計画」（Productivity Programme）を提示して、これへの協力を要請した。先にみた BISF の手になる国有化前の試みをふまえ、また BSC 自体の手になる調査・検討のうえに立って、「生産性向上計画」は、新たな統合体 BSC としての労働条件整備と労働生産性向上のための方策とをワン・セットにして提起したものであった⁷⁾。

BSC はさし当り「継承戦略」のもとでの7ヶ年計画、生産性向上のための労使関係整備に着手したのであったが、こうした実践は直ちにひとつの転機に見舞われることになった。

鉄鋼業の国有化を推進した労働党政権は、TUC の協力を得て取組んできた所得政策が破綻するとともに政権を維持することが不可能となり、1970年6月、総選挙の結果保守党ヒース政権が成立した。鉄鋼産業に関しては、その合理化を推進するためにヒース政権のもとで政府と BSC の合同運営委員会（Joint Steering Group）が設置され、これが抜本的合理化計画の立案に着手したが、その結果が政府白書「10ヶ年発展計画」（Ten Year Development Strategy）として公表されたのは1973年2月になってからであった⁸⁾。

7) BSC, *Productivity Programme—Proposals for Increasing Productivity, Modernising the Wage Structure and Improving Conditions of Employment*, (通称 Green Book) 1968.

なお、この「生産性向上計画」の詳細については、拙稿、イギリス鉄鋼業における労務政策の展開、「経済論叢」第135巻第3号を参照されたい。

8) BSC, *Ten Year Development, Strategy*, Cmnd. 5226 February 1973.

「10ヶ年発展計画」は、イギリス国民経済全体の成長率についての極めて楽観的な予測を前提にして、10年後の1983年までの期間に1972年度価額で30億ポンドの投資を行い、BSCの年間製鋼能力を現行の2700万トンから3700～800万トンへと大幅に拡大しようとするものであった。

「計画」は、フランスのフォス (Fos) およびダンカーク (Dunkirk)、イタリアのトラント (Tranto) 等の新鋭製鉄所、さらには日本鋼管福山、新日鉄大分などの製鉄所を例に引きつつ、国際的鉄鋼生産体制の趨勢を、①大型鉱石運搬船により輸送される高品位輸入鉱石の使用、②近代的大型高炉および酸素製鋼法 BOS による大型製鋼プラント、③水深の深い港湾の鉱石ターミナルに近接する統合・一貫製鉄所の形成、として押え、これに対応して国際的コスト・価格競争の中で収益をあげるためには、イギリスにおいても臨海型製鉄所を集中的に強化すべきだとしていた。(p. 7. para. 8)

具体的には、既に年間500万トン以上の製鋼能力をもつ Port Talbot, Llanwern, Scunthorpe, South Teesside (Lackenby and Redcar) および Ravenscraig の5大製鉄所に集中的に投資を行うものであり、中でも Teesside は、約10億ポンドの投資によって年間約1200万トンの製鋼能力をもつ、ヨーロッパ最新・最大の製鉄所に成長するものとされた。

こうした発展計画を承認した政府は、資金問題を解決するために法的基礎をもって BSC の資金借入限度額を拡大し、国家資金の投入を保障したのであった。

その後1980年にいたるまで BSC が依拠することになった「10ヶ年発展計画」は、基本的にいって、かのベンソン・レポートの描いた線にそってイギリス鉄鋼産業の近代化を推し進めるものであった。しかし、私企業の連合体として鉄鋼産業の将来像を描いたベンソン・レポート段階とは異り、単一の国有企業 BSC の経営方針として、課題をより具体的に設定する以上、近代化・技術革新投資の裏面をなす設備と人員の合理化問題をより立入って問題にせざるを得ないのは必然の成りゆきであったといえよう。

鉄鋼生産の大部分を少数の大規模サイトに集中することは、多数の老朽・小規模プラントあるいは製鉄所そのものの閉鎖を意味し、労働力の削減や閉鎖対象となる製鉄所に依存してきた地域社会にとって困難な問題を生ずるわけであるが、政府は鉄鋼産業自体の長期的発展のためには、これを避けて通れぬ課題として、これに対処すべきだとしたのであった (p. 11. para. 32)。

この間、既に1972年のうちに BSC 本社からリークしたとされ、その後「秘密レポート」(The Confidential Report) として知られた文書が鉄鋼業関係者の間で広く回覧された、「各製鉄所における発展のパターン」(The Pattern of Development at Each Works) と題されたこの文書は、極めて具体的に BSC 全体にわたるプラント閉鎖と減量計画を描くものであった。この情報に接して鉄鋼労働者および影響を受ける地域関係者の間に議論の渦が起り、ISTC は異例の全国特別代表者会議を開いてこの問題を討議した⁹⁾。「穏健」「協調的」と評される ISTC が、このような計画の強行は鉄鋼業の「安定的」労使関係を危機に陥れるものだとの警告を発したのであり、その後、この計画の影響を受けると想定された諸製鉄所の労働者の間では続々と合理化に反対する「行動委員会」(action committee) が結成されることになった¹⁰⁾。鉄鋼業に即していえば、1974年の総選挙と労働党政権の復帰を迎えたのは、このような状況であったといえる*。

* もっとも、鉄鋼産業の全体を視野においてかなり現実主義的な対応を意図した執行評議会のリードによって、ISTC 全国代表者会議が、つぎのような決議を行っていたことも忘れてはならない。「もし(十分な)調査によっても、プラント閉鎖が不可避であるとの結論が出た場合には、当該地域において剰員として整理されるすべての労働者に対して十分な雇用機会が可能になるまで、そのようなプラント閉鎖は実施されてはならない。これに関連して、政府が負う大きな責任に対して特別の注意が喚起されるべきである」。(Notes on Special Delegate Conference, ISTC, *Man and Metal*, May 1973. cited in C. Docherty, *Steel and Steel Workers*, 1983, p.

9) C. Docherty, *Steel and Steel Workers*, 1983, p. 128.

10) *Ibid.*, pp. 128-9.

III 合理化の第2局面と労使

1974年3月、全国的労使紛争の波と長期炭鉱ストを背景に実施された総選挙の結果、労働党が政権に復帰した。「社会契約」(Social Contract)を掲げ、「労働者とその家族たちに有利になるように、富と権力のバランスにおいて根本的かつ不可逆的移行をもたらす」ことを宣言した労働党は、選挙綱領の中でも「産業と雇用の防衛」をうたっており、鉄鋼産業に即していえば、「鉄鋼コミュニティ」と表現される鉄鋼業関連の勤労者および伝統的な鉄鋼依存の地域社会に対して、諸製鉄所の存続・発展を約束していたのである。かくて産業大臣の地位についた労働党左派のトニー・ベン(T. Benn)のもとで、直ちに鉄鋼合理化計画の再検討が着手されたのであった。この時期、政府およびBSC本社レベルの動きと、BSC内部の労使関係の動きが交錯しながら進行することになる。

まず前者の政府対BSCレベルの動きについてみれば、ベズウィック卿(Lord Beswick)を座長とする合理化再検討委員会は、1974年秋から作業を開始、75年2月に中間報告、同年8月に最終報告書を発表した。このいわゆる「ベズウィック見直し」(Beswick Review)は、「10ヶ年発展計画」に伴う合理化・プラント閉鎖計画の基本線を変えるものではなかったが、工場閉鎖が労働者および地域経済・社会生活におよぼす影響を考慮して、多くのプラントについて閉鎖期限の延期を示唆するものであった。

一方1973年9月に前会長メルシェット卿の急死によってBSCの新会長に就任したフィニストン(Monty Finiston)は、技術畑の出身であり技術革新・近代投資こそがBSCの生命線であるとの信念をもち、10ヶ年計画の実行したがって老朽プラントの統合・閉鎖を早急に実施しようとしていた。フィニストン体制のもとでBSCは即刻プラン通りの合理化を進め2万2000人の人員を削減することが必要であると宣言しており、労働党トニー・ベンの産業省と国有企

業 BSC 経営陣との間に緊張が高まった。

この対立は、結果的に1975年6月にトニー・ベンが産業大臣からエネルギー相に更迭されたことによって緩和された*。ベンに代って産業大臣の席についたヴァーリー (Eric Varley) は、両者の関係修復に努力し、75年12月から激化した BSC 内の合理化をめぐる労使対立に際しては、労使会談をアレンジするなど仲介の労をとることになったのである。

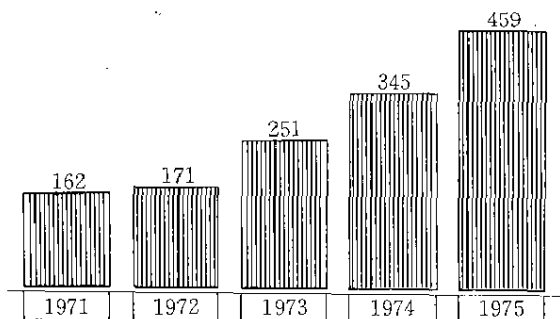
* ベン産業相の更迭は、勿論鉄鋼産業をめぐる軋轢が主要因であったわけではないが、ここにもウィルソン労働党政権が直面した産業問題の困難性、政府のスタンスの変化がほの見えていたといえよう。なお、この点については、戸塚・兵藤・菊池・石田『現代イギリスの労使関係—上』(東京大学出版会) 34~40ページ参照のこと。

つぎに、この時期の BSC 内全国レベルでの労使関係についてみると、何よりも注目されるのは1974年12月から75年1月にかけてのいわゆる「ヒースロー会議」Heathrow Conference である。これは、一方で労働党の政権復帰とベズウィック・レビューの進行という事情を背景としつつ、他方では、ローカル・レベルの紛争増加、とりわけ非公認ストライキの多発とストによる損失シフト数の急増を背景としていた。労働党政権の存在によって、BSC 本社の意図したドラステイックな閉鎖合理化は歯止めをかけられたとはいえ、徐々に進行する合理化施策に対して職場における「行動委員会」を中心として多くの職場・製鉄所で労働者たちの反抗が噴出し、第2図にみるように争議件数は1972年までの2倍に達し、損失シフトは年間47万6000シフトにのぼっていた。こうした状況のもとで BSC は悪化する労使関係をいま一度修復し、諸労働組合の合意を得つつ漸進的に合理化と労使関係の改革を進めようとしたのであった。

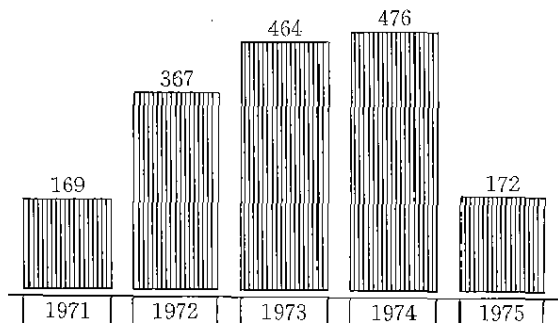
BSC の経営陣は、1974年12月12日の ISTC との会談を皮切りに、対 NUB (1975年1月6~7日)、対 NCCC (同1月27~28日)、対 TGWU (同2月17~18日) とつぎつぎに主要組合と同一の会場、ロンドンのヒースローに近いホテルで会合し、労使関係の現状打開をはかったのであった。

この一連の「ヒースロー会議」は、内容的には当該組合との間で問題になる

第2図-a BSC 争議発生件数



第2図-b BSC 争議による損失シフト数 単位: 1000シフト



資料出所: First Report from the Select Committee on Nationalized Industries, Session 1977-78, BSC, vol. II, p. 20.

労使関係上の諸論点を網羅的に取りあげ、問題別にこれを検討して合意点を見出すため労使合同の作業部会 (working party) を設置、数ヶ月をかけて労使ジョイントの報告書を提出する形で問題の所在とその改善案を提起するという方法をとった。ISTC との間で4つの作業部会 (1975年4月に4報告書提出)、NUB との間で3作業部会 (同年5月、3報告書提出)、NCCC との間で2作業部会 (同5～6月に2報告書提出)、TGWU との間で1つの作業部会 (同5月に報告書提出) を設置し、とりあげた論点としては①紛争処理手続、②賃金構造、③採用・訓練、④職務満足、⑤労使の意思疎通等、広汎にわたっていた。

他方、これと並行して BSC は、具体的に作業遂行の効率性を確保し、「10ヶ年計画」にもとづく人員削減を促進するために、ワーク・スタディによる「計測刺激給」制度 WMIS (Work Measured Incentive Scheme) の広汎な導入を意図し、これについては、1975年1月8日に BSC 本社と ISTC 本部との間で合意が成立した。これは、BSC の各ディヴィジョンおよび製鉄所の経営陣と ISTC 傘下でのローカル・レベルの組合代表者との間で、この原理に基づくローカル交渉と協定化を可能にするもので、いわゆる「可能性付与協約」(enabling agreement) であり、実際の内容は当該ローカルの当事者に委ねられていた*。

*「可能性付与協約」としてのこの協約は、大要つぎのように規定していた。

- 1) 「ローカル・マネジメントと ISTC の代表者の間で、以下の点に関して完全な協力がなされるべきこと」①作業遂行標準の確立のためにワーク・スタディーあるいは関連する諸技法を使用すること。②パフォーマンス改善のために、「作業計測原理」(work measurement principle) の適用による「刺激給制度」を導入すること。あるいはこの原理によって刺激給制度を再構成又は修正すること。
- 2) 協約が達成された場合には、「導入手当」(Lead-in-payment) が支払われる。(但し、労使双方によって若干のワークスについては、リード・イン・ペイメント支給が適切なものとはいえないとの合意がなされている)。
- 3) 公社 BSC 側からの3人の代表と ISTC からの3人の代表によって構成される合同委員会が、これら制度の進行を検討し、ローカル交渉の進展の間に起りうる全ての齟齬を調整する。Agreement with regard to the improvement or introduction of Incentive Schemes based on Work Measured Principles. 1975. 1. 8. 菊池編「イギリス鉄鋼産業の労働協約」(以下『労働協約』と略す)、東京大学社会科学研究所資料、第12集、1987年1月刊、39ページ参照。

この場合、WMIS 導入の実際は、全くローカル・レベルの労使交渉にまかされているとはいえ、この協約によって始めてプロセス労働者の組合が、少くともその本部レベルにおいて、作業標準と要員算定の基礎となるワーク・スタ

ディーの導入を原則的に承認したのであった¹¹⁾。

総じて見れば、BSC は一方で老朽工場・製鉄所の全面閉鎖・部分閉鎖によって一挙的にオーバー・マニングの削減・解消の可能性を追求しつつ、他方で好採算プラントをも含めて、閉鎖合理化とは異なる次元での協調的合理化、即ち作業遂行の効率化と人員削減の手段として WMIS の導入・拡大を試みたのであった。BSC は、中央交渉・協約成立によって、1975年以降 WMIS の導入が急速に進行することを期待していた¹²⁾。しかし、1976年7月に始まる政府所得政策は賃金引上に予想以上に厳しい制限を課するものであり、WMIS 導入の条件となっていたリードイン・ペイメントの支払を許容せぬものであった¹³⁾。

リードイン・ペイメントの支払いが行われぬ限り、ローカル・レベルの労働組合が WMIS の導入に協力する筈もない。かくて、既に労使合意に達して政府の審査にかけられていた WMIS 導入協約も却下され、進行中であった WMIS 交渉もすべて凍結状態となったのである。こうした状況が変化をみせるのは、1978年2月以降、政府所得政策の内容が緩和され「独立採算による生産性交渉」SEPD (Self-Financing Productivity Deal) を許可するに至ってからのことであった。

さて、1975年なかばまでに、国内鉄鋼需要の落ち込みと鉄鋼輸入比率の増大によって BSC の業績は悪化を続け、赤字は週当り800ポンドの率で増大、累積額は1億5000万ポンドにのぼった(第3表参照)。一方、この年初頭のヒース

11) なおメンテナンス分野については、既に再国有化以前にポート・タルボット(当時は Steel Company of Wales 社)において、ワーク・スタディーを導入した生産性交渉が行われ、NCCC 傘下のグラフト各組合はこれを受容していた。従って BSC 発足後、極めて早い時期に WMIS 原理にもとづく生産性向上協約が結ばれていた。我々の調査対象に即していえば、SC 製鉄所レベルで1970年に第1段階、1973年に第2段階の協約が締結されていた。『労働協約』112ページおよび153ページ参照のこと。

12) *First Report from the Select Committee on Nationalized Industries, Session 1977-78, British Steel Corporation* (以下 *Select Committee Report* と略す), Vol. II. *Minutes of Evidence*, p. 249.

13) 政府白書「インフレーションへの攻撃」(The Attack on Inflation, Cmd. 6151, July 1975) は、過去1年間で25%に達した消費者物価上昇の沈静をはかるために、所得政策を提起し、賃金引上については一律週6ポンドの実額上限規制を行った。

第3表 BSC 利益/損失の推移

単位: 100万ポンド

年 次	生産額	利 益 / 損 失 課税・特別控除前	利 益 / 損 失 課税・特別控除後*	使用資本当り 平 均 収 益
1967/61	1071.	- 21	- 19	—
1968/69	1195.	- 22	- 23	—
1969/70	682.	10	12	1.1
1970/71	1457.	7	- 10	2.9
1971/72	1292.	- 45	- 68	—
1972/73	1477.	9	3	3.4
1973/74	1775.	56	50	6.8
1974/75	2255.	89	72	8.9
1975/76	2356.	-216	-255	—
1976/77	3059.	- 69	- 95	2.1
1977/78	3154.	-455	-443	—
1978/79	3288.	-327	-309	—
1979/80	3105.	-544	-545	—

* 特別控除は、主として減価償却およびプラント閉鎖に伴う費用である。

資料出所: BSC, *Annual Reports and Accounts*, 各年。

ロー会議の結果、諸製鉄所での労使関係は小康を保ち、争議による損失シフト数は75年を通じて大幅に減少していたが、夏以降、非公認ストの件数が増加し、ひとたび減少した損失シフト数も増大の兆しを見せ始めた。それは、鉄鋼不況の深刻化、BSCの収支が悪化する中で、可能なかぎり低コスト・プラントへ生産量をふり向けようとする公社の生産配分政策、またシフト制の運用を変更して労務コストの削減をはかり採算の悪化を切り抜けようとする公社政策がプラント・レベルの随所であつれきを生み出したからに他ならない。

しかし、こうした状況のもとで BSC は、1975年末に合理化の新たな一步を踏み出した。即ち、年間1億7000万ポンドの節約をめざすものとして、希望退職のみならず必要とあらば強制退職をも手段として4万4000人におよぶ剰員整理を行おうとするものであり、75年12月11日に ISTC を始め諸労働組合に提示されたパッケージ・プログラムは、鉄鋼労使関係に定着している「労働週保障協約」GWWA (Guaranteed Working Week Agreement) の停上、賃金に割

増給の追加をもたらす「週末プレミアム・シフト」の割増率切り捨てを含むものであった*。

*「労働週保障協約」GWWA は、鉄鋼再国有化後1969年の「生産性向上計画」交渉の過程で締結されたものであり、労働組合運動の主要な成果の一つとされてきたものである。例えば、我々の調査対象に即して言えば、正規の予定作業量が実行されなかった場合にも、データー・レートに近い賃金額が保障されることになっていた。

従来、鉄鋼産業においては、一度合意に達した労使協約を厳正に遵守することは当然の慣行となっていた。それだけに、定着した労働慣行である「労働週保障協約」の一方的廃棄、週末プレミアム・シフトの廃止は鉄鋼労働者の憤激を惹き起すに十分であった。12月22日には、鉄鋼関連諸組合のリーダーたちがウィルソン首相に会い、首相とヴァーリー産業大臣の仲介で12月30日に BSC 本社との会談がもたれたが、両者の主張は平行線を辿るにとどまった。

明けて1976年1月4日、BSC の労働者たちは、従来ならば週末プレミアム・シフトとされるべきシフトに、割増なしのノーマル・シフトとして就労することを命ぜられた。しかも、これは ISTC 執行評議会の指示によっても、止むを得ぬ事態として許容されていたのである。結果的には、全国で5000人を越える労働者がこのシフトに就いたわけであるが、エブ・ヴェール Ebb Vale、ポート・タルボット Port Talbot 他のサウス・ウェールズの諸製鉄所では、3000人以上の労働者がこの問題をめぐってストライキに入り、週末シフトだけではなく次週に入ってもストを続け、丸一週間以上のストライキに発展したのであった¹⁴⁾。

鉄鋼業自体の不況と BSC 経営の困難な状況を知る ISTC 幹部は当初この事態に困惑をかくせなかったが、「一方的協約破棄を許すか否か」というスジ論を掲げてストライキを続けるウェールズ労働者の姿勢に押されて、ISTC 執行評議会はこのストライキを公認ストとして追認し、ストライキ手当を支払うことになった。

14) C. Docherty, *Steel and Steel Workers*, 1983, p. 132.

BSC の経営陣は、労使関係上の問題は産業内当事者間での解決に任せよとして、労働党政府の仲介・介入を拒否する姿勢を示し、引き続き労働組合側との会談においては、一貫して大規模な人員削減の緊急性を主張し続け、むしろ具体的な形で労働組合が人員削減計画にコミットすることを要求した。

一方、TUCSICC および NCCC 加盟の諸組合においても、ベズウィク・レビューによって諸プラントの閉鎖くりのための措置がとられたとはいえ、BSC の深刻な経営危機を無視することはできなかった。組合側も少なくとも全国本部レベルにおいては、今や早急に鉄鋼業の深刻な事態に対処する決意を迫られていたといわねばならない。かくて、1976年1月8、9、10日と、22、23日の延べ5回にわたる会談の末、BSC と TUCSICC および NCCC との間で「雇用コストの削減および労働生産性の改善に関する共同声明」Joint Statement on Reductions in Employment Costs and Improvements in Labour Productivity が合意され、公表されたのであった。BSC 自体によって、合理化をめぐる労使協力への「里程標」と評価された「共同声明」は¹⁵⁾、「BSC および関連諸労働組合の双方は、公社がヨーロッパの主要な競争企業と比肩するべき収益性の良い、高賃金、高生産性産業へと転換するべきだと信ずる」という文章で始まる。この目的を達するためには、必要とされる「削減」の規模も作業の組織と構造の変革を必要とする程のものであり、「作業慣行もまた BSC の競争企業のそれと対応するものでなければならない」とされたのであった*。

* 「それが既存製鉄所であるか、建設中あるいは計画中のものであるかを問わず、鉄鋼プラントは、国際水準の操業慣行およびマニングに合致する形で運営されねばならない。こうした認識のもとで、この「共同声明」にはなによりもこの時点で BSC が直面している採算問題を考慮して、「スチール・コミティーは必要とされる人員削減の遂行に合意する」と明記されたのである。共同声明では、オーバー・マニングについて、これを進行中の鉄鋼不況との絡みで相対的に生ずる「不況剰員」(recession overmanning) と、作業慣行のありかたに起因する「構造的剰員」(inbuilt overmanning) に大別し、前者については3ヶ月以内、後者については

15) *Select Committee Report, Vol. II. Minutes of Evidence*, p. 21.

遅くとも2年以内という期限を明示しつつ、双方のカテゴリーに即して人員削減が直ちに開始さるべきだとしたのであった。

「削減」実行の手續としては、以下のように規定された。1)製鉄所ごとの現行マニシング・レベルと望ましい水準に関して、BSCがTUCSICCに対して数値を提示する。2)ローカルの経営が各ワークスに関して、より詳細な数字を関連労働組合に対して提示する。3)各ワークスでの経営陣と諸組合との間での、必要な人員削減についての討議の開始。4)TUCSICCとして、あるいは諸組合個別に、この討議が挫折せぬように適切な援助を行う(4週間以内にTUCSICCとして、このための正式の機関および手續に関する討議を行う)。5)TUCSICCは、BSCの深刻な立場と各ワークス・レベルで自発的合意協約に達することの必要性について、傘下の労働者に対する情宣活動を行う。6)この声明合意の6ヶ月後には、BSCとTUCSICCが会合し、進展状態を検討し、さらに必要とされる行動についての決定を行う。7)この5年間に既にかかなりの率に達している自然退職(natural wastage)を最大限に利用する。このためには、全てのプラントで可能な限り、欠員職務を外部からの採用によるよりは内部的職務再構成と配転によって充員するように諸組合が協力する必要がある。8)希望退職(voluntary redundancy)の機会が最大限許容さるべきこと。(BSCとしては、特定職務の削減を決定したのち、12週間を経過したのちにも人員削減が実現されぬ場合、始めて希望退職以外の剰員整理手段を適用するものとする)。

今回の交渉の直接的契機になった諸争点については、以下のような合意がなされた。1)諸労働組合は、公社が提案したローコスト・プラントへの重点的生産配分およびベズウィック・プランツの生産配分「安定化」を受容れる。剰員整理の確定した提案は、まずこれらベズウィック・プランツについてなされること。これによって必要な労働力削減に達しなかった場合に、公社は他の整理手段を考えること。2)TUCSICCは、BSCの危機的な財政状態を考慮して、週末およびその他のプレミアム・シフトは、すべての非割増シフトが適切に利用されたのち始めて割当てられるという原則を承認する。シフト・ワークの変更は、十分な事前協議のもとで行われる。これに関する協定の存在しないワークスでは、伝統的に経営が自由裁量権をもってきたという経緯をTUCSICCとして認める。3)(1976年)1月4日以来プレミアム・シフトの削減がなされ、これをめぐって紛争状態が存在するところでは、まず(1月

4日以前の) 従来のシフト・ワーキングのパターンに戻し、労使が誠意を尽して再交渉し、正味2週間で交渉を完了、適切な措置をとるべきこと。4) TUCSICC は、週間保障協約の条文のもとでリーズナブルな代替作業がなされるべきことを承認する。また TUCSICC は、全ての組合が経営による弾力的かつ流動的な作業方法導入の努力を支持すべきことについて、合意する。5) TUCSICC は、「労働週保障協約」GWWA (Guaranteed Working Week Agreement) が適用される所で、作業のなされるべきシフトを決めるのは経営の自由裁量に属することを認める。ワークスおよび諸部門は、毎週予定オーダーについての正式の発表を行うことを必要とし、これが将来の作業とりきめに及ぼす影響について、ローカルの組合代表に知らせる必要がある。6) 定員割れ作業の実施、職務内容および移動性の拡大等において、とりわけ代替作業実行に関して、TUCSICC は伝統的労働組合と支部境界によって惹起される制約なしに、諸職務の弾力的な充員が必要であることを認める。公社および TUCSICC は、その実施は政府のインフレーション対策の変化を待たねばならないとしても、職務再構成 (job restructuring) に関する交渉を推進する。生産性交渉は別として、TUCSICC は、傘下組合がローカル・レベルで一定量の合意された人員削減をもたらすような協定を結ぶこと (例えば完全資格付与による早期退職等) に異議を唱えることはしない。7) TUCSICC は、非公認ストライキの件数を極少化すべく、適切な措置をとることを約束する。8) 公社および TUCSICC の双方は、BSC 全体にわたり、ディヴィジョンおよびワークス・レベルにおいて経営と労働組合の合同チームを設置することに同意した。これによって以上で合意に達した取組み、とりわけ人員削減プランおよび非公認スト極少化の方策等の即時導入を遂行する。BSC and TUCSICC / NCCC, *Joint Statement on Reductions in Employment Costs and Improvements in Labour Productivity*, 23rd January 1976.

こうしてみると、「共同声明」に盛り込まれた労使合意の内容は、労働組合に対して何等新たな成果を与えるものではなかった。労働組合としては、経営による合理化施策の一方的強行に歯止めをかけ、交渉・協議の尊重を要求したが、それだけに向後の合理化・人員削減に深くコミットすることを約束させられたものだといえる。諸労働組合が、正式に人員削減の必要を認め、その実現に協力することを約束したこの「共同声明」は、BSC の労使関係に新たな次元をもたらすことを予想させたのである。

IV. 第3局面——合理化削減の加速

1976年1月23日〔共同声明〕の結果は、その後3年間に2万4200人の雇用削減をもたらすことになった。

この間 BSC の業績は、世界的鉄鋼不況と輸入増大のもとで悪化し続けたが、「共同声明」があったとはいえ、1977年なかばにいたるまでは、BSC は日立したプラント閉鎖を実施することにはならなかった。しかし、1977年秋スコットランドのクライド製鉄所で労使合同協議会 Local Works Council での協議の結果、剰員整理手当の割増しを条件に労働者側がプラント閉鎖に合意、これが突破口となって全国的閉鎖交渉が加速された。これは、ローカルの自主的協議によるものであったが、これに続くハートルプール Hartlepoons 製鉄所の大規模クロージャー以降、ISTC および TUCSICC が関与して、交渉を推進することになり、1978年3—4月にはイーストムーア製鉄所 East Moors の全プラントが交渉・合意によって閉鎖されたのであった。

ところでこの時期、BSC は毎年の年次賃金引き上げ交渉の機会に、労働組合から賃金引き上げとさし違えに合理化人員削減への協力の約束を取り付けることを試み、労使当事者達の間の用語法でいわゆる「紐付き」with strings 交渉が毎年問題になり続けていた。とりわけ、1978年のための年次賃金交渉においては、77年11月30日の ISTC 賃上げ要求提出に始まって、78年2月22日に交渉妥結したが、これは10%の賃上げと引き換えに、多くの項目にわたる合理化協定条項を盛り込むものであった。

「かの1976年1月23日共同声明の完全遂行の重要性を念頭に置いてこの合意に達した」と前文にうたうことではじまるこの協約は、1)かのベズウィック・プラントの可及的速やかな閉鎖への合意、および操業中の諸プラントにおけるコスト削減と業績改善策への協力。2)非公認争議減少の努力、組合として製品納期の重要性を組合員に周知徹底させる。3)「試行期間」概念の導入による、新設諸設備、プラント操業開始の迅速化。4)ローカル・レベルでは、労使関係

当事者が合同でマニング・レベルの厳しい検討を行い、工数の削減およびパフォーマンスの改善によって、生産性の向上を計る具体的方策を検討する。5) 高い欠勤率レベルと時間厳守の甘さについて、ローカル・レベルで労使合同で改善策を検討すべきこと。これらの諸項目について、それを実行するに際しての具体的手段・手続きを盛り込んだ長文の付録を付して、協約化したのであった^{*16)}。

- * a 例えば、早期かつ恒久的なプラント閉鎖を進めるにあたっては、先に ISTC および TUCSICC が関与して実行されたハートルプールで適用された取り決めの諸条項が基準として参照されるべきこと。
- b 非公認争議の発生を抑えるためには、
 - ・組合間紛争が起こった場合には、ISTC は遅滞なく利害関係当事者と討議する。直ちに解決の見られぬばあいには、TUCSICC および TUC と連絡を取り解決に当たるが、この間は正当な操業を妨げぬこと。
 - ・既存の交渉・紛争処理協約の再確認、手続きの迅速化、紛争処理手続き継続中の紛争行為禁止。
 - ・ヒースロー作業部会レポートの線に沿った新たな紛争処理手続きの検討。さしあたり、1年間の試行として、「ニュートラル・コミティー」システムの改訂とアドバイザーの出席。
- c 人員削減と生産性改善の緊急性について、
 - ・WMIS のリードイン・ペイントが既に適用されている製鉄所では、12ヶ月以内に WMIS 本体の適用に入る努力をすること。
 - ・ISTC の全国役員と BSC 本社職員からなる「遊撃委員会」を設置して、諸製鉄所でのローカル交渉の問題点解決に派遣する。
 - ・WMIS リードイン・ペイントが未だ適用されていない製鉄所では、1976年1月23日声明(第7条)の職務再編成条項に照応するように計画された「独立採算による生産性計画」Self-Financing Productivity Schemes を代替物として

16) Agreement with regard to an Increase in Wages 1978, 2. 22. (『労働協約』57～65ページ参照のこと)。なお、BSCはこれに続いてメンテナンス分野の NCCC 諸組合との間でも「雇用コストの削減及び労働生産性の向上」に関する協約を締結した。BSC/NCCC, Agreement with regard to "Reductions in Employment Costs and Improvement in Labour Productivity", 1978. 4. 10. (『労働協約』66～69ページ参照)。

導入することが出来る。この場合、Work Study の併用は妨げられるものではない。また当該エリアの賃金構造が混乱されぬよう格別の配慮が払われるべきこと。

- ・ISTC は、「独立採算による生産性計画」に関する政府の審査基準に対応せねばならない公社の立場に理解を示すこと。

Appendix to the Agreement with regard to an Increase in Wages 1978.

2. 22. (『労働協約』61～65ページ参照のこと)。

1978年6月には、シェルトン Shelton 製鉄所の閉鎖が決定された。これは、本来ならば必要とされる全国レベル(BSC 本社対労働組合本部レベル)での合意なしにローカルな交渉・合意によるものであり、その影響するところは大きかった。その直後、同じ6月に開かれた ISTC の年次大会の最中に、ビルストンの代表委員からの報告によってビルストン・ワークスの閉鎖通告が BSC によって出されていることが明らかになった。緊急執行委員会は、BSC が内定している操業ダウンの開始と同時に全国ストに入ることを決定した。これは、1926年の「ゼネスト」以来、初めての鉄鋼組合公認全国ストの指令であったが、争点はビルストンの閉鎖という内容そのものではなく、ISTC 本部との協議・交渉抜きに直接現地のローカル交渉に持ち込んで合意を取り付けようとする BSC の行動に歯止めをかけようとするものだったと言える。結果的には BSC が閉鎖通告を撤回して改めて ISTC と協議に入ることになり、ISTC も直ちにスト指令を撤回したのであった¹⁷⁾。

いずれにしても、ビルストンは、ベズウィック・レビューによって辛うじて延命されてきたと言った製鉄所ではなかった。従って、この時点では閉鎖が一時阻止されたとは言え、これは、BSC の工場閉鎖計画の新たな段階を示唆するものであったといえる¹⁸⁾。

こうした BSC レベルの動きと連動して、1978年3月に議会に提出された政府の鉄鋼業合理化に関する白書「BSC——活性化への道」¹⁹⁾は、1980年代に

17) C. Docherty, *op. cit.*, p. 135.

18) ここでふれておけば、ビルストン・ワークスは結局1979年に全面的に閉鎖されるにいたった。

19) BSC: The Road to Viability, Cmnd. 7149. March 1978.

における効率的、競争力ある、収益性あるイギリス鉄鋼業」(para. 32)の実現を最終目標としていた。この白書は、世界的鉄鋼不況と BSC の深刻な経営状態を分析し、1973年策定の「10ヶ年発展計画」の予測がもはや現実性を持たないこと。一方で世界的鉄鋼需要の落ち込みと他方での増強投資の成熟との相乗作用として、今やイギリス鉄鋼業がかなりの生産能力過剰を抱えていることを明らかにした。こうして、ポート・タルボット、シェルトン、ハンターストンおよびラヴェンスクレイグ等で計画されている拡張計画は需要見通しがこれらの実行を正当化する時まで凍結さるべきであると主張する(para. 12)。「政府および BSC は、ともに不況の底であるこの時点で、1973年2月に『10ヶ年発展計画』で設定されたような、一定期間にわたる“青写真”を確定することは賢明なやりかたではないと信じる。政府、BSC 双方ともに、予期せぬ状況の変化に対応するための柔軟性を保持するようなステップ・バイ・ステップのアプローチこそが妥当なものであると考える」(para. 13)。かくて、かの「10ヶ年発展計画は、正式に放棄されたのであり、現実には、これと「対」をなしていた合理化・削減計画のみが残ったのであった。

同一の政権のもとで行われたベズウィック・レビューがあるにも拘らず、今や労働党政府もベズウィック・プランツを始めとする高コスト・プラントの閉鎖を志向する BSC の方針を是認する以外になかった。前年からのクライド・ワークス、ハートルプールそしてイースト・ムーア等までの閉鎖を追認したうえで、白書は「労働サイドとの事前協議なしに閉鎖の行動を実施してはならない」としてクギをさしつつも、「政府としては TUCSICC および当該ローカルでの労働者との緊密な協議のもとで、BSC がそのような(高コスト)諸プラント閉鎖の交渉を推進することを承認する」(para. 14)としていたのであった。

こうした姿勢の延長線上で白書は、BSC の努力と政府各省の協力によって、閉鎖の影響を受ける諸地域での代替的雇用の創出や新産業の振興等について指針を示すものであったが(para. 6-22)、いずれにしても鉄鋼労働者にとって、それは工場閉鎖と人員削減の加速を意味するものに他ならなかった。